ثقافة الجودة الشاملة

في التعليم

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى :

(ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ) سورة تبارك (٢).

(مَنْ عَمِلَ صَٰلِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُۥ حَيَوٰةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾)سورة النحل (٩٧).

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم:(إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) رواه البيهقي

قائمة المحتويات

م	المحتويات	الصفحة
١	المقدمة	٥
٢	أولاً / ثقافة وفلسفة الجودة الشاملة	٦-١٥
٣	الثقافة المشتركة والجودة الشاملة	٦
٤	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	٦
٥	هل الجودة الشاملة برنامج ؟ أم هي فلسفة وثقافة مشتركة ؟	١٢
٦	الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة	١٢
٧	تحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة داخل المؤسسة	١٤
٨	ثانياً / الأسس العامة للجودة الشاملة	١٦ - ٢٤
٩	نبذة تاريخية مختصرة عن نشأة الجودة	١٦
١٠	أهم رواد الجودة الشاملة	١٧
١١	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	٢٢
١٢	أدوات وتقنيات الجودة الشاملة	٢٣
١٣	حلقات الجودة	٢٤
١٤	معايير ومؤشرات الجودة الشاملة	٢٤
١٥	ثالثاً / الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية	٢٥-٢٧
١٦	الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية التعليمية	٢٥
١٧	لماذا الجودة الشاملة ؟	٢٦
١٨	فوائد تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية التعليمية	٢٦
١٩	متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية التعليمية	٢٧
٢٠	رابعاً / الجودة الشاملة في المدرسة	٢٨ - ٣٢
٢١	الملامح الأساسية للجودة الشاملة في المدرسة	٢٨
٢٢	مؤشرات غياب الجودة في المدرسة	٢٩
٢٣	الجودة الشاملة في حجرة الدرس	٣١
٢٤	الأدوار المختلفة للمشاركين في الجودة في حجرة الدرس	٣٢
٢٥	خامسا / صعوبات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة	٣٦ - ٣٧
٢٦	صعوبات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة	٣٦
٢٧	قائمة المراجع والمصادر	٣٨

المقدمة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management مفهوماً عالمياً يساعد المؤسسات على تحقيق مستويات عالية من الأداء ، وهي عملية استراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة .

وتأتي الجودة Quality في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية الحيوية التي نواجهها في حياتنا عموما، وفي مجالات أعمالنا وتخصصاتنا بصفة خاصة ، ويرجع ذلك إلى التقدم العلمي والتقني المتلاحق وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في ظل زيادة العرض على الطلب . ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة ليشمل جودة المؤسسة أو المنظمة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء ، وتقليل التكاليف ، والتحكم في الوقت ، وتحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق ، والعمل بروح الفريق ، وتقوية الانتماء .

والجودة الشاملة هي فلسفة , وثقافة مشتركة , تهدف لتلبية احتياجات المستفيدين المتغيرة وتوقعاتهم بشكل مستمر وتام وبنجاح أكبر ، وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة ، وبمشاركة فعّالة من الجميع من أجل منفعة المؤسسة والتطوير الذاتي لموظفيها، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع.

ومن الضروري أن يُنظر للجودة الشاملة على أنها فلسفة وثقافة مشتركة تشكّل جزءاً جوهرياً من قيم وثقافة المؤسسة وتساعد في تفسير سبب وجودها ، وماذا تفعل ؟ وكيف تفعل ذلك ؟

إن نشر الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة وفلسفتها في المرحلة التمهيدية الإعدادية لتطبيق الجودة في المجال التعليمي، يسهم في الانتقال إلى النمط الإداري التشاركي لتكون مفتاحا ومدخلاً أساسياً وطبيعياً لتحسين وجودة العملية التعليمية التعلمية في المرحلة التالية تحقيقاً للأهداف التربوية المنشودة .

أولاً / ثقافة وفلسفة الجودة :

الثقافة المشتركة والجودة الشاملة :

تمثِّل الثقافة المشتركة مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية التي تشكِّل جوهر هويّة المؤسسة . وتعتبر كل مؤسسة حالة فريدة ، ومنفصلة ، ومختلفة عن الآخرين بحيث لا يمكن اعتبار مؤسستين أنهما متشابهتان حتى ولو كانتا تمارسان نفس النشاط سواء كانت هذه المؤسسة عامة أو خاصة ، صناعية أو خدمية وما يجب عمله هو بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد . ويتحقق هذا عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين ، والإداريين، والموظفين داخل المؤسسة .

وإن كان الإعلان عن ثقافة جودة شاملة جديدة لا يستغرق وقتاً طويلاً ، إلا أننا نحتاج لسنوات لنجعل مئـات أو آلاف من الموظفين يتصرفون بطريقة مختلفة . وإن لم تكن الإدارة مستعدة لإظهار الصبر، وبذل الجهد في التخطيط ، وقيادة عملية التغيير والاستمرار في أسلوبها تجاه الجودة الشاملة ، فلن تتحقق نتائج هامة على المدى البعيد ، وبالتالي فإن التغيير سينتهي كما انتهت التجارب السابقة .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

الجودة بصفة عامة مفهوم عصّي على التعريف بسبب غموضه وتعدّد معانيه , فعلى الرغم من ضرورة جودة التعليم , إلا أن كل فرد يمتلك فهماً خاصاً لماهية هذه الجودة , ويمكن الحكم على وجود الجودة عندما تكون الخدمة مطابقة للمواصفات الجيدة ولابد لها من وجود معايير يقوّم أصحاب المؤسسات عملهم في ضوئها .

وقد عرّف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها "جوّد"

والجيّد نقيض الرديء، وجاد الشيء جُوده، وجوده أي صار جيداً، وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل ، وجودة الشيء هي جزء من طبيعته . أي جزء منه وكلمة الجودة Quality مشتقة من الأصل اللاتيني " Qualis " وتعني حرفياً " ما نوع " وتعد الجودة أيضاً صفة أو مستوى أو درجة تفوّق يمتلكها شيء ما . كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتج أو الخدمة المقدمة .

إن تباين مفاهيم وأفكار إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management وفقاً لزاوية النظر من قبل الباحثين انعكس بشكل واضح على عدم وجود تعريف عام متفق عليه من قبلهم ، إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM، ويمكن ملاحظة التعاريف التالية :

مفهوم الجودة الشاملة من وجهة النظر البريطانية : «أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك ، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً».

أما وجهة النظر الأمريكية فتعرف إدارة الجودة الشاملة TQM: «هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المؤسسة أو المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستفيدين الداخليين والخارجيين .

ويعرف قاموس Webster إدارة الجودة الشاملة "بأنها سمة متميزة ،وضرورية، ودرجة من الامتياز".

ويعرفها رودس : «أنها عملية استراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم،وتستمد

طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي؛ لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة».

وقد عرفها كروسبي (Crosby) وهو أحد المؤسسين لـ TQM إن « إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع ، وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية ، والبشرية بكفاءة عالية».

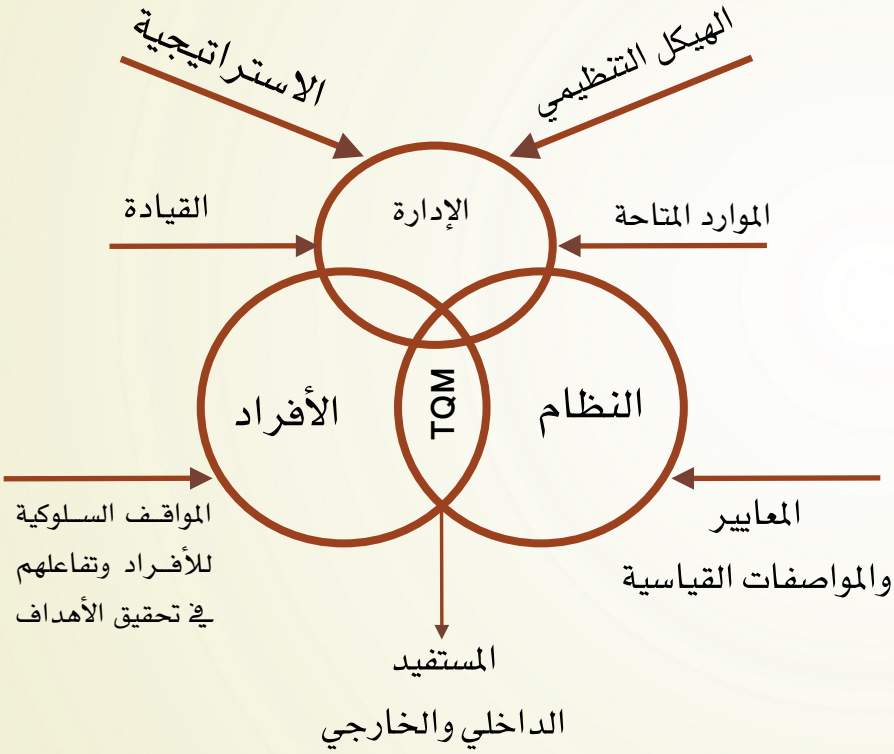
ويمكن تلخيص مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر ريتشارد وليامز كما يلي:

أنها أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة الإنتاج، والخدمات، وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المؤسسة أو المنظمة، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها ، وإن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودة للمنظمة ، وقد أثبتت مبادئها نجاحاً مستمراً لأنها تسعى وبصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات ، والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات، ومنتجات عالية الجودة.

ويشير جابلونسكي إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعني الإسهام الفعال للنظام الإداري ، والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ، ومعدات ، وقوى بشرية ، ومعلوماتية ، وإدارة ، واستراتيجية، ومعايير ومواصفات ..إلخ، بحيث تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المؤسسة أو المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستفيد الأخير من خلال تقديم الخدمات

بالمواصفات القياسية ذات النوعية المتميزة .

ويمكن التعبير عن هذه النظرة الشمولية بالشكل التالي كما يقترحه جابلونسكي:



ومن خلال ما ورد من تعاريف لإدارة الجودة الشاملة يمكن استنتاج ما يلي:

١. أنها فلسفة ، ومبادئ تسعى إلى التحسين ، والتطوير المستمرين.

٢. تحقيق رضا المستفيد، وكذلك تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة .

٣. تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية .

٤. تسعى وباستمرار؛ لفهم حاجة العميل (المستفيد).

ومما يجدر الإشارة إليه أن المؤسسة ، أو المنظمة لا يمكن أن تحقق رضا العميل (المستفيد) الداخلي والخارجي إلا إذا أسست ، وفعّلت القيم والمبادئ التي يجب أن تسود جميع أفرادها؛ لتتمكن من تطبيق فلسفة ، ومفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وهذا ما يطلق عليه بالثقافة التنظيمية.

وثمة تعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وفق دلالات الكلمات المكونة لهذا المفهوم ، فمن ذلك ما قام به ستيفن كوهن ورونالد براند (١٩٩٣م) من تعريفها على النحو التالي :

الإدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر .

الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد .

الشاملة : تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بداية من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له

وإدارة الجود الشاملة تعني في مجملها : أنها نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة، والأدوات الإحصائية ، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ، ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء ، وذلك من خلال

التحسين المستمر للمؤسسة وبمشاركة فعّالة من الجميع من أجل منفعة الشركة والتطوير الذاتي لموظفيها، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع .

ومن التعاريف السابقة نستنتج أنه من الضروري بمكان تسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية ، ومشاركة جميع الجهات والإدارات والأفراد في العمل كفريق واحد ، والعمل في اتجاه واحد وهو تطبيق معايير ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي التعليمي ، وتقويم مدى تحقيق الأهداف ، ومراجعة الخطوات التنفيذية التي يتم توظيفها .

وجميع هذه التعاريف وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها تحمل مفهوماً واحداً وهو كسب رضا العملاء (المستفيدين) ، وكذلك فإن هذه التعاريف تشترك بالتأكيد على ما يلي :

١ – التحسين المستمر والتطوير لتحقيق النتائج طويلة المدى .

٢- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة .

٣- المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء (المستفيدين) .

هل الجودة الشاملة برنامج ؟ أم هي فلسفة وثقافة مشتركة ؟

إن تصوّر الجودة الشاملة على أنها برنامج يعتبر جهداً إضافياً لإدخال التحسينات . والجودة الشاملة ليست برنامجاً بل هي فلسفة وثقافة مشتركة .

ولعل من الجوانب السلبية هو رؤية الجودة الشاملة على أنها برنامج منفصل ،أو مشاريع منفصلة عن باقي المشروعات ، بدلاً من رؤيتها على أنها جزء من عملية متكاملـــــة ، وشاملة ومترابطة ، فهي ليست هدفاً محدداً نحققه، ونحتفل به ثم ننساه ، بل هي هدف متغير، وهو تحسين وتطوير الجودة باستمرار.

وفلسفة جودة التعليم تعني الإطار الفكري المنظم الذي يتخذ الفلسفة أسلوباً وطريقاً لتنظيم التعليم ،وتوضيح القيم ،والأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها من خلال نظامه التعليمي ، ومن المهم نشر هذه الفلسفة في :

- المجتمع والبيئة الخارجية .
- المجتمع والبيئة الداخلية .
- الإدارة التعليمية المركزية والمحلية والمدرسية .
- المدرسة وجميع المعلمين والإداريين والطلاب .

الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة :

لقد ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات من القرن الماضي ، وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة ، وتتكون من القيم والمبادئ والافتراضات الأساسية التي يكوّنها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتهم ، والتي تدفع بسلوكيات معينة .

وإن الثقافة التنظيمية تخضع أساساً لعاملين أساسيين وهما :

١. الثقافة العامة للمجتمع .
٢. الفلسفة التربوية التي تنبع منها الأهداف التربوية المقررة من قبل اللجنة العليا لسياسية التعليم .

ويرى نلسون وكويك (١٩٩٦) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيرٌ، قويٌ، ومباشرٌ على سلوكهم ،وأدائهم لأعمالهم ،وعلاقاتهم برؤسائهم ،ومرؤوسيهم ،وزملائهم ،والمتعاملين معهم ، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة،أو المؤسسة ، كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له ، ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة أو المؤسسة .

إن الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة، وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ فكري يعيشه ،وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي الإيجابي أو السلبي ، فالرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الأفراد هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع بكافة أجهزته وفئاته ومؤسساته.

وثقافة النظام تعطي صورة عن المعايير الهامة التي تقوم عليها قيمه واتجاهاته وأهدافه ، وإن لكل نظام تقاليده ،وممارساته ،وطرق التأقلم الخاصة به التي يكون لها الأثر على اتجاهات العاملين وسلوكهم .

ومفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة هي الطريقة التي تؤدّى بها الأعمال ، إذ يؤكد فيليب اتكنسون " أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم ،والسلوكيات،والقواعد

التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة فعلينا العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم ،والمشاركة في حل المشاكل ،واتخاذ القرار ،واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل" .

وإن التغير الثقافي هو السر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ أن الملتحقين بالمنظمة،أو المؤسسة ينتمون إلى ثقافات خاصة متنوعة ،وبالرغم من أن الأفراد يخضعون للثقافة العامة، وبالسلم القيميّ العام للمجتمع إلا أنهم قد كونوا سلمهم القيميّ الخاص بهم وما على المنظمة ،أو المؤسسة إلا أن تحدد قيمها ،ومبادئها، ومعتقداتها الخاصة بها ،وتحولها إلى قواعد ،ونظم ،ومعايير، ونمط إداري ثم تقوم بتعريف الأفراد المشاركين بالمنظمة، أو المؤسسة بها.

تحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة داخل المؤسسة :

لتحويل فلسفة وثقافة الجودة الشاملة إلى حقيقة في مؤسسة ما ، يجب ألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي ، ولذلك بمجرد استيعاب مفهوم الجودة الشاملة ، يجب أن يصبح جزءاً وحلقةً في عملية الإدارة التنفيذية من قمة الهرم إلى أسفله ، وهذا ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة ، وهي عملية مكونة من مراحل محددة بشكل جيد ، وتحتاج إلى متسع من الزمن لتحقيقها ، حتى تصبح مألوفة للمؤسسة التي تتبناها ، ويتم تنفيذها باستمرار .

ويُعتبر إدوارد ديمنج رائد فكرة الجودة الشاملة ، حيث طور أربع عشرة نقطة توضح ما يلزم لإيجاد وتطوير فلسفة وثقافة الجودة وتحويلها إلى حقيقة داخل المؤسسة .

وحتى يكون للجودة الشاملة وجود في مجال التطبيق الفعلي لا بد من توافر خمس صفات للتنظيم الناجح لإدارة الجودة الشاملة :

١. حشد جميع العاملين داخل المؤسسة بحيث يدفع كل منهم بجهده تجاه الأهداف الاستراتيجية .
٢. الفهم المتطور ، والمتكامل للصورة العامة ، وخاصة بالنسبة لأسس الجودة الموجهة لإرضاء متطلبات " العميل أو المستفيد " والمنصبة على جودة العمليات والإجراءات .
٣. قيام المؤسسة على فهم العمل الجماعي .
٤. التخطيط لأهداف لها صفة التحدي القوي ، والتي تلزم المؤسسة وأفرادها بارتقاء ملحوظ في نتائج جودة الأداء .
٥. الإدارة اليومية المنظمة للمؤسسة من خلال استخدام أدوات مؤثرة وفعالة لقياس القدرة على استرجاع المعلومات والبيانات (التغذية الراجعة) .

المقارنة بين النظام التقليدي ونظام الجودة الشاملة فيما يلي :

العمل بالنظام التقليدي	العمل بنظام الجودة الشاملة
• التحسين وقت الحاجة .	* التحسين مستمر.
• جودة أعلى تعني تكلفة أعلى .	* جودة أعلى تعني تكلفة أقل .
• البحث عن المشكلات المتعلقة بالنتائج .	* البحث عن المشكلات المتعلقة بالعمليات ، ومن ثم معالجتها حتى لا يتكرر وقوعها .
• يتم تصيد الأخطاء ومعالجتها.	* الافتراض بأن الأخطاء لن تحدث ، ويتم التخطيط لتجنبها
• من الممكن تقبل الأخطاء .	* تقبل الأخطاء مرفوض .
• المهم إرضاء المدير .	* المهم إرضاء العميل قبل كل شيء .
• تعد الجودة وظيفة من وظائف التصنيع.	* الجودة مُهِمَة لكل فرد .
• قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة .	* الجودة مسؤولية كل فرد مشارك في المؤسسة .

ثانياً / الأسس العامة للجودة الشاملة :

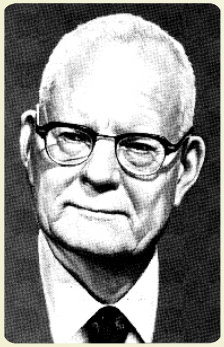
نبذة تاريخية مختصرة عن نشأة الجودة :

بدأ اهتمام الإنسان بالجودة منذ القدم ، وتطورت تطبيقاتها ومفاهيمها بتطور الحضارة الإنسانية ، وأسهمت كل الحضارات في دفع عجلة الجودة إلى الأمام ، فالجودة مفهوم لها تاريخ عريق ، ولكنها كانت في بدايتها بسيطة ، وكان توجهها الأساسي نحو الفحص، أما اليوم فإن النشاطات المتعلقة بالجودة غدت ذات بعد استراتيجي في المنظمة ، وقد كان للابتكار الياباني مساهمةً في نشأة إدارة الجودة الشاملة،والذي كان يسمى بـ «حلقات الجودة»، ويشار إليها أحياناً بـ «حلقات رقابة الجودة»، وكان الهدف من دوائر الجودة

هو أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة؛ لمناقشة سبل تحسين موقع العمل،وجودة العمل ، ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ، ثم مناقشة، وعرض حلولهم الخاصة ، وقد بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان في عام ١٩٦٢م، وبحلول ١٩٨٠م زاد عدد دوائر الجودة إلى أكثر من ١٠٠٠٠٠ دائرة تمارس عملها في المؤسسات والشركات اليابانية.

وانتقلت فكرة حلقات الجودة إلى أمريكا في السبعينات، وحققت رواجاً كبيراً في الثمانينات، وفي ضوء نجاحها الواضح في اليابان، انتشرت حلقات الجودة داخل الصناعة الأمريكية ، مع توقعات كبيرة من الجميع عن نتائجها الرائعة والفورية. وشاعت حلقات الجودة، لدرجة أنها وصفت في مجلة Business Week عام ١٩٨٦م بأنها موضة الثمانينيات.

أهم رواد الجودة الشاملة :



يعود الفضل في استخدام الجودة الشاملة إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين من أمثال : إدوارد ديمنغ، جوزيف جوران، فيليب كروسبي، واشيكاوا وغيرهم .

١. إدوارد ديمنغ DEMING EDWARD.W

هو مهندس أمريكي ويعتبر الأب لإدارة الجودة وقد أدرك ديمنغ أن الموظفين هم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج، وابتكر ما يسمى بدائرة ديمنغ: خطط، نفذ، افحص، تصرف. وتحدث عن الجودة في أمريكا في أوائل الأربعينات ولكن أمريكا تجاهلته ومن ثم قام اشيكاوا (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية) بدعوة ديمنغ لإلقاء سلسلة محاضرات في منتصف الخمسينات من القرن الماضي .

المبادئ الأربعة عشر لنظرية ديمنغ :

ركز على الأدوات والتقنيات والتدريب والفلسفة الإدارية المتميزة من خلال الآتي :

١. وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمـات حيث الغاية التركيز على الجودة.
٢. إنتاج فلسفة جديدة (TQM) يجب أن تمثل هذه الفلسفة قراراً يشترك فيه،ويتحمل مسؤوليته كل فرد في المؤسسة (وليس فقط اللجنة التنفيذية أو رئيس مجلس الإدارة).
٣. التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل لتحقيق الجودة وذلك ببناء الجودة من الأساس .
٤. إلغاء تقييم العمل على أساس القيمة فقط (التخلي عن فلسفة اتخاذ القرار اعتماداً على قلة القيمة للشيء دون جودته) ولكن التكاليف أو القيمة يجب ألاّ تكون الاهتمام الأول والأخير.
٥. وجود تطوير مستمر في طرق اختبار جودة الإنتاج والخدمات (استمر في تحسين العمليات كافة على نحو متواصل) فهنالك تغير مستمر، وبالتالي ما كان مناسباً اليوم لن يكون مناسباً غداً .
٦. إنشاء مراكز للتدريب الفعال على أداء الأعمال، وعلى الرقابة الإحصائية للجودة بحيث يكون تدريب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله.
٧. وجود قيادة فعّالة تتبنى فلسفة TQM ،وتقوم بتطبيقها ،وتدعمها ،ويكون التحول بالتركيز على الجودة النوعية أكثر من الكمية.
٨. إزالة الخوف حيث تلتزم إدارة الجودة الشاملة TQM بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المؤسسة .

٩. إزالة الحواجز بين الإدارات ،وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام (الاتصال الأفقي) .
١٠. التخلص من الشعارات ،والنصائح غير الصادقة ؛ إذ أنها تدمر الجودة .
١١. استبعاد الحصص العددية ، بحيث يتم التخلص من النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة ؛ لأن الحصص الرقمية تجعل الموظف يركز عليها ،وليس على مدى الجودة ،أو مدى الفعالية، ويصبح الهدف هو إيجاد طريقة ابتكارية لزيادة الإنتاج بدلاً من زيادة الجودة.
١٢. إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم إذ يفترض ديمنغ أن معظم الأفراد يرغبون في أداء عمل جيد، وألاّ يتعرضوا لنقد ظالم، وأن يعاملوا بطريقة عادلة، وألاّ يستخدم أسلوب الترهيب من أجل إذعان الموظفين ،بل تشجيعهم على إنجاز أعمالهم على نحو جيد بأفضل إمكانياتهم.
١٣. إعداد برنامج قوي للتعلم والتحسين (أي برنامج قوي للتعليم والتنمية الذاتي لكل فرد) إذ يعتقد ديمنغ أن الموظفين يجب أن يكون لديهم أساسٌ قويّ عن أدوات وتقنيات رقابة الجودة ،وهي لغة الجودة أي الطريقة التي نتصل بها ، والأخرى التي تتحسن من خلالها، ولكن لا بد من أن يقترح الموظفون سبلاً جديدة للعمل الجماعي والمشاركة.
١٤. إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز على متابعة الخطوات السابقة: اجعل جميع العاملين في المنظمة أو المؤسسة يعملون لتحقيق التحول ، لا تتوقع أن الموظفين يقومون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفردهم بل يجب أن تهتم الإدارة العليا باستراتيجية TQM ككل وتقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها.

٢. جوزيف جوران Joseph Juran :

لقد ركز جوران على العيوب ،والأخطاء أثناء الأداء (العمليات) ،وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها. كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ، ولذا يرى أن الجودة (النوعية) تعني مواصفات المنتج أو الخدمة التي تشبع حاجات المستفيدين ، وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب، ويرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل ،وهي:

(أ) تحديد المستفيدين.

(ب) تحديد احتياجاتهم.

(جـ) تطوير مواصفات المنتج أو الخدمة ؛ لكي تستجيب لحاجات المستفيدين.

(د) تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات ،أو المعايير المطلوبة.

(هـ) نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى العاملة.

أما بالنسبة للرقابة على الجودة فإن جوران يرى أن الرقابة على الجودة عملية مهمة ،وضرورية؛ لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية في عدم وجود العيوب.

فالرقابة على الجودة تتضمن:

(١) تقييم الأداء الفعلي للعمل.

(٢) مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعة.

(٣) معالجة الانحرافات، أو الاختلافات باتخاذ الإجراءات السليمة.

ويرى جوران أن تطوير المنتج أو الخدمة ، يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة، وهي عملية مستمرة لا تكاد أن تنتهي ، وإن المنتج أو الخدمة ، يتعرض لنوعين من المستفيدين :

١. المستفيد الخارجي: ويمثل العميل الذي يستفيد من الخدمة ، ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية.

٢. المستفيد الداخلي : ويمثل المستفيدين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة.

٣. فيليب كروسبي Philip Grosby:

لقد جاء بما يعرف: خالي من العيوب Defect Zero ،أو أن المعيبات تساوي صفراً في إطار العمليات الإنتاجية والخدمية .

ويرى كروسبي أن الجودة ما هي إلا الانعكاس لمدى معيارية القيادة، وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة ، ويرى ضرورة توفير عدة عوامل لتكون الجودة مستمرة منها:

(أ) إن المستفيدين ذوي وعي بأهمية جودة المنتجات، والخدمات.

(ب) إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة دور المؤسسة في المجتمع

(جـ) يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها مع التغيرات المتسارعة .

ويكاد يكون هنا إجماع كبير بين رواد الجودة وعلمائها حول المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة حيث أن جميعها تتمحور حول :

- ضرورة التركيز على العميل (المستفيد) لتلبية احتياجاته وتوقعاته .
- توسيع مشاركة الموظف والتعاون بين الأفراد بدلا من المنافسة .
- استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات .
- اشتراك جميع الأفراد في دورات أو فرق تحسين العمليات .
- التحسين المستمر للعمليات .
- التركيز على العمليات والنشاطات بدلا من النتائج .
- استعمال الأساليب الإحصائية الأساسية لقياس الجودة.
- العلاقة مع الموردون على أساس الجودة .

مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

أولاً / التركيز على المستفيد : وهذا يعني كيف تجعل من عملك جودة تحقق رغبات المستفيد منك .

ثانياً / التركيز على العمليات : وتعني السيطرة على عملية الأداء .

ثالثاً / القيادة والإدارة : إذ لا توجد مؤسسة ناجحة بدون قائد .

رابعاً / تمكين العاملين : بمعنى إشراكهم في اتخاذ القرار فالجودة تبدأ من الداخل .

خامساً / التحسين والتطوير الشامل المستمر : يرتكز التحسين ،والتطوير المستمر على ثلاث قواعد مهمة هي :

- التركيز على العميل (المستفيد) .
- فهم العملية .
- الالتزام بالجودة .

سادساً / الوقاية : تطبيق مبدأ الوقاية خير من العلاج ، وهو العمل الذي يجعل عدد الأخطاء عند الحد الأدنى،وذلك وفق مبدأ أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة وكل مرة وبدون أخطاء .

سابعاً / الإدارة بالحقائق : يعتبر القياس والمعايرة هما العمود الفقري للجودة ، وهما المؤشر الذي يعطي المعلومات لاتخاذ القرار المناسب .

ثامناً / النظام الكلي المتكامل : عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتكاملة ، تؤدي إلى هدف مشترك مثل : الإدارة العامة ، والإشراف التربوي ، والإدارة التعليمية ، والشئون الإدارية، وغيرها.

أدوات وتقنيات الجودة الشاملة :

أما فيما يتعلق بأدوات ،وتقنيات الجودة الشاملة ذاتها فيمكن أن نقول إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر وسيلة لتأسيس البيئة والظروف الملائمة لتحقيق خطة وطموح المؤسسة، في النجاح ومنافسة المؤسسات الأخرى، غير أن تحقيق الغايات يستدعي استخدام وسائل معنية بتوفير كل مقومات النجاح لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها من القمة إلى القاعدة في كل قطاعات المؤسسة كجزء من البرنامج الذي يستهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة كعملية دائمة.

ومتى ما أدركت الإدارة العليا للمؤسسة ميزة تطبيق نظريات إدارة الجودة الشاملة يمكنها عندئذ تطبيق الطريقة المناسبة لبدء عملية التطبيق ، أي استحداث وتطبيق واحدة أو اثنتين من أساليب إدارة الجودة الشاملة كقاعدة لبدء عملية تحسين الجودة، وبصرف النظر عن الأسلوب الذي يقع عليه الاختيار، ينبغي أن يكون ذلك الاختيار عنصراً يساعد على تحسين الجودة، ابتداء من مرحلة الاستحداث والتطوير وحتى مراحل ترسيخ وإدامة إدارة الجودة الشاملة.

حلقات الجودة :

يجب إشراك العاملين المتميزين في تطوير العمل، وحل مشكلاته ، ولهذا جاءت فكرة حلقات الجودة ، وحلقات الجودة عبارة عن «مجموعة من العاملين تتطور؛ لدراسة تطوير وحل مشكلات العمل».

وتعد حلقات الجودة وسيلة من وسائل التنظيم الاختياري، تهدف إلى التغيير والتطوير من خلال المناقشات والمقترحات التي يطرحها المشاركون في حلقة البحث ، وأعضاء حلقة الجودة هم غالباً من المتطوعين، وعددهم وسطياً من «٦-١٢» مخططاً يرأسهم مدير الوحدة أو رئيس القسم، وأحياناً أحد أعضاء الحلقة، ويقترح أن تجتمع الحلقة مرة واحدة في الأسبوع، وفي اجتماعها تناقش وتحلل مشاكل المؤسسة التعليمية، ووسائل رفع مستوى الأداء والإنتاج، وتطرح المقترحات والحلول للأوضاع المستجدة في العمل.

معايير ومؤشرات الجودة الشاملة :

المعيار: هو أعلى مستويات الأداء التي يسعى الفرد للوصول إليها , ويتم على ضوئها تقويم مستويات الأداء المختلفة والحكم عليها ، وفي ذات الوقت هو النص المعبر عن المستوى النوعي الذي يجب أن يكون ماثلاً بوضوح في جميع الجوانب الأساسية ، لذا تعد عملية تحديد المعايير أمراً في غاية الأهمية لضمان تحقيق الجودة .

وتحتاج الجودة المطلوبة في الأداء لمعايير ومؤشرات لمراقبتها وضمان تحققها في هذا الأداء ، حيث تعد هذه المعايير بمثابة المحك الذي يقاس في ضوئه مستوى أداء جميع العاملين , ودليل للبعد عن الذاتية في الحكم على هذا الأداء , وتعطي جميع العاملين الحافز للوصول للصورة المثالية المرجوة في الأداء ، كما أن هذه المعايير تسهل في بناء برامج النمو المهني الذي يحتاجه جميع العاملين .

ثالثاً / الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية :

الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية التعليمية :

أصبحت إدارة الجودة الشاملة الآن سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث؛ كون تطبيقها يؤدي إلى إحداث تطوير نوعي لدورة العمل في المؤسسة التربوية بما يتلاءم مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية ، ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة التربوية.

ولقد أصبحت الجودة الشاملة مع كل المتغيرات الحاصلة مطلب لا بد منه؛ فهي بمثابة التحدي للمؤسسة التربوية في كيفية تحسين مخرجاتها، لتكون تلك المخرجات قادرة على التعامل مع المتغيرات المعاصرة .

ولا بد أن ينظر إلى الجودة كجزء مرتبط بكامل جوانب العملية التعليمية التربوية، وأساس ديني ، وانتماء وطني، ومطلب وظيفي. ولذا نسعى في مؤسساتنا التربوية إلى عملية التحسين والتطوير وذلك بتحسين وتطوير الهياكل التنظيمية ،وتحسين وتطوير أداء العاملين ، وأساليب العمل ، والأساليب الإشرافية والتحفيز ،والنظم ،والإجراءات ، وتحسين القناعات التي تقاوم التغيير إلى الأفضل ، والحرص على تنمية روح العمل الجماعي واستخراج مكامن العنصر البشري من مواهب وإبداعات وقدرات وخبرات لتطوير مستوى العمل التربوي .

ويقصد بالجودة الشاملة في المجال التربوي التعليمي : أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية؛ لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد ،وكلفة محققاً الأهداف التربوية التعليمية ، وأهداف المجتمع، وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً .

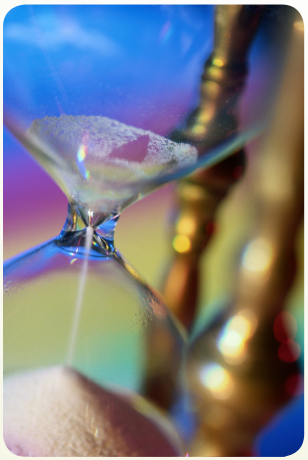
والجودة الشاملة في التربية عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم ،وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين، وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة .

لماذا الجودة الشاملة ؟

١. التقليل من تكاليف الخدمات التي تضيع هدراً؛ بسبب غياب التركيز على الجودة الشاملة.
٢. كون متطلبات الإدارة خفض المصروفات ، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية.
٣. وجود المنافسة الشديدة الحالية والمتوقعة في ظل العولمة .
٤. كون متطلبات وتوقعات العملاء (المستفيدين) في ازدياد مستمر .
٥. إيجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع مفاهيم الجودة الشاملة .
٦. كونها تؤدي إلى رضا المستفيدين(العاملين ـ الطلاب- أولياء الأمور – المجتمع).
٧. كون أسلوب الجودة الشاملة يعتمد على حل المشكلات من خلال فرق العمل .

فوائد تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية :

١. تحسين العملية التربوية، ومخرجاتها بصورة مستمرة .
٢. تطوير المهارات القيادية ،والإدارية؛ لقيادة المؤسسة التعليمية.
٣. ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار، وتحديد المسئوليات بدقة .
٤. تنمية مهارات ، ومعارف ،واتجاهات العاملين في الحقل التربوي.
٥. الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
٦. التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.
٧. العمل المستمر من أجل التحسين ، والتقليل من الإهدار الناتج عن الرسوب أو التسرب .
٨. تحقيق رضا المستفيدين وهم (الطلبة ، أولياء الأمور ، العاملين ، المجتمع، سوق العمل).
٩. الاستخدام الأمثل للموارد المادية، والبشرية المتاحة.



١٠. تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي.
١١. توفير أدوات ،ومعايير ،ومؤشرات؛لقياس الأداء.
١٢. توفير جو من التفاهم، والتعاون ، والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة.
١٣. تخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة.
١٤. تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام ، والتقدير المحلي ،والاعتراف العالمي .

متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية التعليمية :

- القناعة الكاملة وإلمام وتفهم جميع العاملين بمفاهيم الجودة الشاملة .
- التزام الجميع بالتغيير في الجوانب التي تتطلب ذلك بالمؤسسة التربوية .
- إشاعة الثقافة التنظيمية الخاصة بالجودة في المؤسسة التربوية نزولاً إلى المدرسة .
- إنشاء برامج تدريب والالتزام بها لكافة الأفراد .
- تشجيع وتحفيز العاملين في الاستمرار في برامج الجودة الشاملة.
- مشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية.
- تأسيس نظام معلوماتيّ وهيكلي فعال لإدارة الجودة على الصعيدين المركزي والمدرسي.

رابعاً / الجودة الشاملة في المدرسة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الأساليب التي دخلت حديثاً إلى مجال التربية والتعليم بعد أن أثبتت نجاحها في مجالات أخرى ، وتسعى الجودة الشاملة لإعداد الطالب بمواصفات معينة، حتى يعيش في مرحلة تتسم بغزارة المعلومات ، وتسارع التغيير، والتقدم التكنولوجي الهائل، والعالم الذي أصبح قرية واحدة من خلال شبكة اتصالات عالمية واحدة. إن المرحلة القادمة بمتغيراتها المتسارعة والجديدة تتطلب إنساناً ذا مواصفات معينة ، لاستيعابها ، والتعامل معها بفاعلية . وتقع هذه المسئولية على المدرسة في إعداد أفراد يستطيعون القيام بذلك بكفاءة من أجل الانخراط في المنظومة العالمية الجديدة، وإدارة الجودة الشاملة هي أحد الأطر الفعالة الأساسية للقيام بهذه المهمة.

ومما يساعد على تطبيق الجودة الشاملة بالمدرسة الآتي :

١- الدافعية : تحتاج المدرسة إلى زيادة دافعية العاملين تجاه العمل بغض النظر عن موقع كل فرد في المدرسة ، ويتحقق ذلك من خلال الربط بين حاجاتهم داخل المدرسة وحاجاتهم كأفراد في المجتمع .

٢- الفريق : تزداد فاعلية المدرسة عن طريق العمل بروح الفريق .

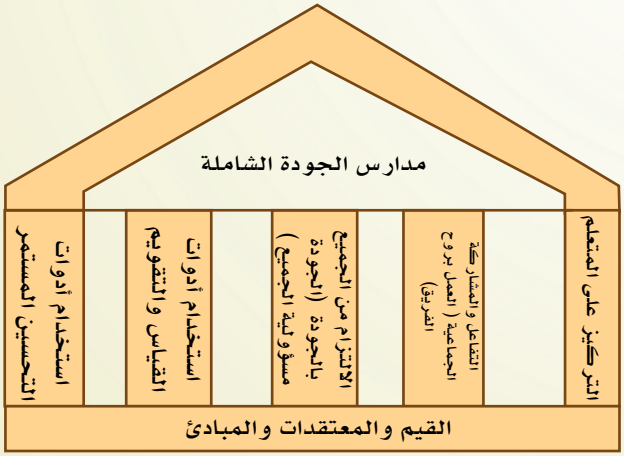
٣- التغيير : حيث يجب على المدرسة أن تواكب التغيير الحادث داخلها أو خارجها .

٤- التدريب : يشير إلى أهمية العنصر البشري حيث أنهم مشاركون في تحسين الأداء داخل المدرسة عن طريق إشباع حاجات الطلاب ولا بد أن يكون التدريب محدداً لحاجاتهم ، ومرتبطا بالهدف المنشود .

٥- الأدوار والمسئوليات : تطبيق الجودة الشاملة هو جزء من مسؤوليات كل فرد ، لذا يجب تحديد أدوار ومسئوليات جميع العاملين .

الملامح الأساسية للجودة الشاملة في المدرسة:

إن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب إبراز أهمية دور كل فرد في المدرسة ، واعتباره مسئولاً عن الجودة ابتداء من حارس المدرسة وحتى أعلى درجة في التنظيم (مدير المدرسة) ، فقد تكون هناك درجة عالية من التزام المديرين (جودة المديرين)، وقد تكون هناك أيضاً درجة عالية من التزام المعلمين (جودة المعلمين)، وقد تكون هناك درجة عالية من التزام الطلاب (جودة طلابية)، وقد يكون هناك أيضاً درجة عالية من التزام الإداريين (جودة الإداريين). مع ضرورة التأكد بأن العمليات المنفذة تتضمن الجودة الشاملة ، وتتمشى مع متطلبات التغيير الثقافي ، وتهتم العمليات المنفذة داخل المدرسة بالطالب بحيث يتم الاستيعاب العلمي لكافة المواد المقررة ، وبالنسبة للمعلم بحيث يتم نقل المعلومات إلى الطلاب بالكم، والكيف المناسب. وبالنسبة للمدير بحيث يتم إدارة المدرسة بكفاءة وفاعلية. وبالنسبة للمشرف (الخبير التربوي) بأن كل من الطالب والمعلم قد قام بدوره بشكل مميز، وبالنسبة للأعمال الكتابية بأن جميع الأعمال الكتابية المطلوبة داخل المدرسة قد تمت بصورة دقيقة ، وبالنسبة للتجهيزات والمعامل بأن جميع التجهيزات والمعامل الموجودة داخل المدرسة على درجة أداء جيدة .



لذا يلزم بيان الملامح الأساسية لإدارة الجودة في المدرسة :

فالمدرسة هي مرتكز اتخاذ القرارات الإدارية التربوية ، والفنية في مجال العملية التعليمية، والمدرسة شأنها في ذلك شأن أي مؤسسة خدمية تقوم بالعمليات الإدارية وفق القرارات المتعلقة بالتخطيط ،والتوجيه ،والتنظيم ،والتنسيق ،والرقابة ، لذا لابد أن تنعكس هذه العمليات على المدرسة بصورة شاملة وتبرز الملامح الأساسية التالية :

١. الاهتمام بالطالب.
٢. الانتماء والارتباط القوي بين المدرسة وجميع العاملين والطلاب.
٣. شعور جميع العاملين بدورهم فيما يؤدونه من عمل داخل المدرسة.
٤. تحقيق المشاركة عن طريق فرق العمل .
٥. تدريب العاملين ورفع روحهم المعنوية .
٦. المرونة في مواجهة التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية.
٧. الاهتمام بكل من العاملين والطلاب عن طريق تحسين مستويات الأداء .

مؤشرات غياب الجودة في المدرسة :

١. تدني دافعية الطلاب للتعلم .
٢. تدني تأثر الطالب بالتربية الخلقية .
٣. زيادة عدد حالات الرسوب ، والتسرب من المدرسة .
٤. تدني دافعية المعلمين للتدريس .
٥. العزوف عن العمل في مجال التعليم .
٦. العزوف عن العمل في إدارة المدارس.
٧. زيادة الشكاوى من جميع الأطراف .
٨. تدني رضا أولياء الأمور عن التحصيل العلمي لأبنائهم .

٩. انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدرسة.
١٠. تدني رضا المجتمع (سوق العمل) عن مخرجات المدرسة .
١١. تدني رضا المؤسسات التعليمية العليا كالمعاهد والجامعات .
١٢. تدني رضا كل مرحلة تعليمية عن مخرجات المرحلة التعليمية التي سبقتها .

الجودة الشاملة في حجرة الدرس :

إن عصر العولمة الذي فرض نفسه على حياتنا ، وأساليبنا في التفكير لابد أن نواجهه بنوعية جديدة من التعليم ، وبأساليب تعليمية تتسم بالمرونة ، والجودة ، والإبداع ؛ إذ إن المطلوب أصبح أن يتعلم الطالب كيف ينمي نفسه ؟ ويؤهلها للتكيف مع متطلبات حياته المتغيرة؟ ويرى جاينس أركارو في كتابه إصلاح التعليم والجودة الشاملة في حجرة الدراسة أن "الجودة هي الحل".

وطبقاً لاستراتيجية الجودة الشاملة في حجرة الدرس فإن هناك تحولاً كبيراً في دور المعلم ، حيث أصبح دوره من ناقل للمعرفة إلى موجه للطلاب ومدرب حقيقي لهم ، ومن صاحب سلطة إلى خلق مناخ من حرية التعبير ، ومن أسلوب التعليم الجمعي إلى التعلم التعاوني ، ومن اتخاذ القرارات الفردية إلى المشاركة الفاعلة للطلاب في صنع القرارات ، ومن منفذ حرفي للمنهج ، وتحفيظه عن طريق حشو عقول الطلاب بالمعلومات إلى مناقشة القضايا المرتبطة بالمنهج مع الطلاب .

وإن الجودة الشاملة في حجرة الدرس تتوقع الأفضل من أي طالب وخاصة ضعيفي التحصيل، والعمل على تحقيق تحسن مستمر، وذلك من خلال ربط التعليم بالمجتمع وربط العلم بالحياة ، وتنمية كل جوانب شخصية الطالب والاستفادة من كل طاقاته وإشباع رغباته وحاجاته.

فالجودة تسعى للتحسين المستمر التدريجي بعد تحديد وفهم إمكانيات كل طالب ، والعمل الدؤوب على تحسينها وتطويرها ، وتسعى الجودة إلى ترسيخ التعاون ، والعمل الجماعي ، حيث يشارك كل طالب بأفكاره بحرية من خلال عمليات العصف الفكري ، وطرح البدائل المتعددة لحل مشكلة معينة ، إنها تهيئ الطالب لأسلوب حل المشكلات ؛ حتى يتمكن من نقل أثر التعلم من داخل المدرسة إلى حياته العملية في المجتمع الذي يعيش فيه ، حيث يركز المعلم في الأنشطة الصفية على مشكلات واقعية يعيشها الطالب بالفعل.

ويؤكد أسلوب إدارة الجودة الشاملة على تعليم الطالب كيف يتعلم ؟ وممارسة التعلم الذاتي في اكتساب المهارات المختلفة ؛ حتى يكتسب ويدرك أن التعلم عملية مستمرة مدى الحياة تمشياً مع طبيعة العصر الذي نعيشه ، وحسب أسلوب الجودة الشاملة هناك مهارات مطلوبة في حجرة الدرس هي:

حل المشكلات ، والتعاون ، وصنع القرار ، والمشاركة ، والتفكير النقدي ، والتعلم المستقل، والتفكير الابتكاري ، والقيادة ، والتخطيط ، والتنظيم ، والتوثيق ، ومهارات الاتصال .

الأدوار المختلفة للمشاركين في الجودة الشاملة في حجرة الدرس :

١/ دور إدارة المدرسة:

لاشك أن مدير المدرسة وأسلوبه في إدارته لهما دور كبير في تحقيق فاعلية وكفاءة المدرسة ، فالمدير الذي يشارك العاملين معه في وضع سياسة المدرسة وصنع القرارات التي تتعلق بالعمل داخلها يستطيع تحقيق الجودة التعليمية الشاملة ، وجدير بالذكر أن كل شيء تفعله القيادة التربوية (إدارة المدرسة) يقاس بالإجابة عن هذا التساؤل : هل هذا القرار يساعد الطالب على التعلم بصورة أفضل ؟ والى أي مدى يُحسن أداءه ؟ فالمدرسة في

الواقع ليست سوى : الطالب : لب العملية التعليمية ؛ المعلم : ما يفعله من تدريب ومعلومات وثقة وحرية له دور كبير في تحسين الأداء . ومن الجوانب التي تساعد على تطبيق الجودة الشاملة بالمدرسة ما يأتي :

- توضيح وعرض "رؤية ورسالة وقيم المدرسة" في مكان بارز للجميع .
- التخطيط للعمل بصورة مستمرة بالتركيز على المستفيد (الطالب).
- تحديد الأهداف المرجوة بدقة بشكل جماعي.
- تحديد المهارات وأنماط السلوك التي يجب ملاحظتها مقدماً.
- وجود سجل لكل طالب يُسجل فيه قدراته ، وإمكانياته ، ومستواه ، ومدى تطوره .
- التعاون مع أولياء الأمور في حل مشكلات الطلاب المختلفة واعتبارهم شركاء في العملية التربوية.
- تكوين فرق عمل لتنفيذ مشروعات الجودة يشارك فيها كل من الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع .
- إيجاد أدوات تقويم بعيدة عن التقليد وتركز على التقويم الأصيل لأداء الطلاب لتحديد مدى التقدم نحو التطور المنشود.
- عرض معايير ومؤشرات الأداء بلغة دقيقة وواضحة.

٢/ دور المعلم:

من أهم عناصر نظام التعليم العام هو المعلم الذي يعتمد عليه بشكل أساسي في تطبيق نظام الجودة في التعليم للحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب . فقد ورد في تقرير DFEE " إن التعلم بإمكانه إخراج الكنوز الكامنة لدينا جميعا . وفي القرن الحادي والعشرين تعد المعرفة والمهارات مفتاح النجاح ..والمعلم المتميز الذي يستخدم أساليب فعالة في التدريس هو مفتاح الوصول للمعايير عالية الجودة " .

إن الهدف الرئيس للمدرسة هو عملية التعليم والتعلم الهادف ، ولهذا يعطي كثير من التربويين وزناً أكبر لدور المعلم وما يقوم به في حجرة الدراسة في عملية التغيير التربوي. " إن التغيير التربوي معتمد إلى حد كبير على ما يعتقده المعلم ويعمله " ، فالتعليم ذو الجودة العالية مرتبط بالمعلم الكفء الذي يمتلك الكفايات الشخصية والفنية والمهنية التي تجعله قادراً على تقديم تعليم نوعي متميز، ونذكر بعض أدوار المعلم على النحو التالي :

- تشكيل حجرة الدرس بالشكل المناسب لعملية التعلم.
- تبني اتجاهات جديدة ، وطرق تدريس حديثة ، والعمل على تطبيقها في حجرة الدرس.
- تنسيق المعرفة وتطويرها .
- تنمية مهارات التفكير لدى الطلاب .
- تعريف طلابه على مصادر المعرفة المختلفة.
- توفير بيئة صفية معززة للتعلم .
- تفريد التعليم كون كل طالب يحتاج إلى تعلم يناسب طبيعة نموه ووضعه .
- تقديم تغذية راجعة لكل طالب.
- التعاون مع الزملاء المعلمين ، وتبادل الخبرات ، والمعلومات ، والتغذية الراجعة.

- بناء الأنشطة العملية الصفية الجماعية ، وتشكيل المجموعات ، مع مراعاة الفروق الفردية.
- توظيف تقنية المعلومات في التعليم .
- عرض عبارة رسالة الفصل أمام الطلاب .
- وضوح خطة اليوم الإجرائية للطلاب ، وأن يكون لهم دور في إعدادها.
- توظيف أسلوب حل المشكلات حتى يصبح الطلاب أكثر فاعلية في مواجهة المشكلات .
- يكون المعلم قدوة ، وقائداً ، ومدرباً ، ومقوماً قريباً من كل طالب.
- يكون لدى المعلم الرغبة الكبيرة في جمع وتحليل المعلومات من أجل تحسين التعليم.
- يكون المعلم حريص على الالتزام بالتحسين المستمر.

٢/ دور الطالب :

الجودة في التعليم تسعى إلى إعداد الطالب بسمات معينة تجعله قادر على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دوره فقط في إكساب المعرفة والإصغاء ، ولكن في عملية التعامل مع المعرفة والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة عملية التعلم ، وهذا يتطلب « إنساناً بمواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معها بفعالية « إنساناً يتسم بالمرونة وحب المعرفة والقدرة على متابعة المتغيرات « كما يتطلب تحولاً كبيراً في دور المؤسسة التعليمية والمشرف التربوي والمعلم الذي فُرض عليه جوانب جديدة في دوره ، يجب عليه القيام بها لتربية الطلاب تربية تتناسب ومتغيرات العصر وتحقيق معايير الجودة .

ومن أدوار الطالب ما يلي:

- المشاركة الفاعلة في كل ما يجرى داخل حجرة الدرس .
- التدرب على تحمل مسئولية تعلمه ، ومسئولية تحقيق رسالة فصله .
- المشاركة مع الطلاب للوصول إلى ما هو مهمٌ بالنسبة لهم جميعاً .
- التخطيط لعمله الإجرائي والتشاور مع معلمه عن أهدافه الشخصية .
- التحدث عن نظام صفه التعليميّ التعلميّ ، ورسالته ، وأهدافه ، وإجراءات الوصول إليها.
- إدارة اللقاءات مع أولياء الأمور، وعرض تقدمهم في تحقيق الأهداف المنشودة.
- المشاركة مع الطلاب في إيجاد المتعة والإثارة في التعلم.
- العمل بكفاءة في مجموعات العمل ، والتفاعل الإيجابي بين أعضاء المجموعة.
- العمل على اكتساب القدرة على حل المشكلات.
- ممارسة التقويم الذاتي من خلال جمع ، وتوثيق ، وتسجيل المعلومات بعد تنفيذ أي نشاط.
- احترام وتقدير مواهب وقدرات وآراء جميع الطلاب .

خامساً / صعوبات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة :

إن مواجهة الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام تطبيق الجودة الشاملة ، والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية ، لتتمكن مثل هذه المدارس من البقاء في المجال التربوي التعليمي، لذلك كان لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المدرسة من التميز، وإن أوضاع التعليم لا تزال دون مستوى الطموحات وعاجزة عن مواجهة مثل هذه التحديات التي يموج بها الواقع ، بل إن أوضاع التعليم

تتعرض اليوم إلى كثير من النقد وعدم الاقتناع بنجاح الأجهزة المسئولة في مواجهة صعوبات ومعوقات كثيرة ، منها ما يلي :

١-عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة .

٢- غياب الغاية الثابتة والهدف المستقر لتحسين الخدمة .

٣- التركيز على أساليب معينة في الجودة ، وليس على النظام ككل.

٤- التركيز على الأهداف والمكاسب قصيرة الأجل .

٥- التغيير الإداري السريع وعدم الثبات .

٦-عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيقات الجودة.

٧-عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق الميداني .

٨ -مقاومة التغيير من قبل العاملين .

٩ -توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.

١٠- عدم توفر الإمكانات المادية وبالتالي عجز برامج التدريب عن القيام بواجبها.

١١- سوء اختيار مشروع التحسين أو معالجة أعراض المشكلة وليس أصلها.

قائمة المراجع والمصادر :

١. «إصلاح التعليم – الجودة الشاملة في حجرة الدراسة»: ، اركارو، جانيس ، ترجمة سهير بسيوني ،دار الأحوذي للنشر – القاهرة – جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٠م .
٢. «إدارة الجودة الشاملة» : ديل بسترفيلد & آخرون، ترجمة د. راشد بن محمد الحمالي، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٢٥هـ.
٣. "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية" : صالح ناصر عليمات, دار الشروق للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, ٢٠٠٤م.
٤. "الجودة في العمل- دليلك لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية ": ديان بون & ريك جريجز، ترجمة سامي الفرس & ناصر العديلي، آفاق الإبداع للنشر والإعلام ، ٢٠٠٠م.
٥. " أساسيات إدارة الجودة الشاملة ":، ريتشارد ل. ويليامز، سلسلة العمل بذكاء، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، الطبعة الأولى ١٩٩٩م.
٦. " إدارة الجودة الشاملة ": جوزيف جابلونسكي، الجزء الثاني، سلسلة إصدارات بميك، الناشر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٦م.
٧. " إدارة الجودة الشاملة: أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء "، الجزء الثالث، سلسلة إصدارات بميك، الناشر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٤١٦هـ.
٨. " ثلاثية إدارة الجودة الشاملة "، فرانسيس ماهوني & كارل جي. ثور، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى ٢٠٠٠م.
٩. " حلقات الجودة: تغيير انطباعات الأفراد في العمل ", وليام ل. مور & هريت مور, ترجمة زين العابدين عبدالرحمن الحفظي. معهد الإدارة العامة ١٩٩٨م .

١٠. "الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية":عدنان أحمد الورثان ، مجلة آفاق ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية " جستن " العدد (٤٢) جامعة الملك سعود ، ١٤٢٨هـ.

١١. " الجودة في المؤسسات التربوية التعليمية : مسعد محمد زياد ، جامعة الخرطوم ، ٢٠٠٠م.

١٢. Powell, T.C. (١٩٩٥) "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", Strategic Management Journal, No ١٦, p.p ١٥-٣٧.

١٣. American Quality Foundation and Ernst & Young, International quality study, (Cleveland, OH, Ernst & Young).

١٤. www.grand_ blanc.k١٢ mi.us/.Total Quality Classroom.(Available on line) qip/TQC Accessed on ٢٣/٩/٠٣

المملكة العربية السعودية الرياض ص.ب ٢٨٢٢٨ الرمز البريدي ١١٤٣٧ هاتف ٢٧٦٢٢٢٢ فاكس ٢٧٦٢٢٤٣
www.tatweer.edu.sa